

学校编码: 10384

学号: 17920081151029



分类号____密级____

UDC ____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

D 公司技术支持呼叫中心 客户忠诚度管理研究

Customer Loyalty Management in the Technical Support Call Center of D Company

丁 闽 辉

指导教师姓名: 许志端 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2011 年 10 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2011 年 10 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

现代企业已经从相对低层面的价格竞争向服务竞争层面转换，即“产品为中心”向“以客户为中心”的营销观念的转变。越来越多的企业认识到客户是企业最宝贵的资源，纷纷把提升客户体验，提高客户忠诚度作为企业长期发展战略。

D 公司向来以低成本、高效率著称，然而其传统的直销模式受到了全球经济不景气以及行业竞争加剧的影响，企业效益逐渐下滑。在经历了直销模式和零售模式的混合转型后，D 公司把提高客户忠诚度放到了全公司的战略层面，尤其从 2010 年开始，D 公司在全公司范围内推广 NPS（净推介值）理论，希望通过提高客户忠诚度来影响消费者的口碑，树立良好的企业形象，进而节约公司开发客户的成本，提高企业核心竞争力。

本文以如何提高客户忠诚度为研究目标，从影响客户忠诚度的因素出发，结合 D 公司技术支持呼叫中心的特点，研究建立一套客户忠诚度的管理和评价系统。文中涉及到呼叫中心如何改进工作流程，拓展服务功能和渠道以提高客户满意度、如何提高第一次解决率以及呼叫中心 IVR 的流程再造等。

笔者作为 D 公司技术支持呼叫中心提高客户忠诚度项目直接的领导者和参与者之一，希望通过案例的介绍和经验总结为中国的呼叫中心企业流程改进以及希望运用 NPS 理论提高客户忠诚度的呼叫中心提供借鉴作用。

关键词：呼叫中心；客户忠诚度；净推介值；流程再造

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

The marketing concept of modern enterprise has changed from low level of price competition to higher level of service competition, what is the transition from product centric to customer centric. The customer is considered as the most important resource by more and more companies and they are going to improve the customer experience and the customer loyalty is deemed to one of the long-term development strategy.

D company is famous as its low cost & high efficiency. But the traditional direct model is impacted by the recession of global economy and the competition of IT industry, which causes the low performance of D company. After undergoing the mixed transformation of direct model and retail model, D company regards the customer loyalty as one of company-wide strategy. And from 2010, NPS (Net promoter score) theory was implemented throughout the company. To retain a good reputation among the consumer by improving customer loyalty and establish a good corporate image then finally economize the cost of developing a new customer and improve the core competition are expected by D company.

The research objectives of this article are how to improve the customer loyalty from the influencing factors perspective, which bases on the technical support call center of D company, and set up an evaluation system to improve customer loyalty. Varies of topics had been discussed in this article, including how to improve the working process, how to improve the first resolve rate and how to reengineering the interactive voice response system. As a key participant of project which purpose is to improve the customer loyalty, I want to share the best practice to those companies who want to implement NPS theory and improve the process of call center.

Key words: Call Center; Customer Loyalty; Net promoter Score; Process reengineering

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录	
第一章 绪 论	1
第一节 研究背景及选题意义	1
第二节 研究内容与方法	2
第二章 D 公司技术支持呼叫中心及客户忠诚度概述	4
第一节 呼叫中心概述	4
一、呼叫中心简介及其在中国的发展	4
二、D 公司技术支持中心简介	11
三、D 公司技术支持呼叫中心主要流程简介	12
四、D 公司技术支持呼叫中心关键业绩指标	17
五、呼叫中心的战略地位	18
第二节 客户忠诚度	19
一、客户忠诚度的定义	19
二、顾客忠诚的分类	21
三、顾客忠诚的测评方法	25
四、NPS 简介	26
五、NPS 的考核方法	27
六、为什么 NPS 的方法是有效的	28
七、D 公司近年 NPS 现状	30
第三节 本章小结	34
第三章 基于技术支持呼叫中心的客户忠诚度管理系统	35
第一节 建立管理系统监控的四个象限	35
一、四个象限的监控体系介绍	35
二、基于此监控体系下的客户忠诚度现状分析	36
第二节 改进流程提高客户忠诚度	38
一、优化呼叫中心 IVR 流程	38

二、改善订单自助查询系统 AOS 流程	42
三、改善第一次解决率的相关流程	45
第三节 拓展呼叫中心服务功能和渠道提高客户忠诚度	55
一、服务体系和渠道的拓展	55
二、服务功能和方式的多样化	56
第四节 本章小结	58
第四章 客户忠诚度管理系统效果评价	60
第一节 NPS 考核指标及其效果评价	60
第二节 NSS 考核指标及其效果评价	61
一、产品支持的净满意度	61
二、订单支持的净满意度	63
三、NPS 其他参数的净满意度	64
第三节 本章小结	65
第五章 结束语及展望	66
第一节 本文主要观点	66
一、顾客忠诚度的概念	66
二、NPS/NSS 的概念及考核方法	66
三、呼叫中心流程改进应当注意的几点原则	67
四、提高第一次解决率应当注重流程的改善	67
五、NPS 的测评方法对客户忠诚度是有效的	67
第二节 建议及展望	68
一、NPS 不是万能的	68
二、影响顾客忠诚度的因素很多，需要更多方面的研究	68
三、需要进一步量化提高 NPS 对企业利润的影响	68
参考文献	69
致 谢	70

CONTENTS

Chapter I : Introduction.....	1
Section I : Background and significance	1
Section II : Scope and method.....	2
Chapter II : The overview of customer loyalty and technical support center of D company.....	4
Section I : Introduction to call center	4
I : Call center introduction and development in China	4
II: Introduction to technical support center of D company.....	11
III : The key processes of technical support center.....	12
IV: Key performance indicator of technical support center	17
V: The strategy of call center	18
Section II : Customer loyalty	19
I : The definition of customer loyalty	19
II : The classification of customer loyalty	21
III : Evaluation of customer loyalty.....	25
IV : NPS (net promoter score) introduction	26
V : The measurement of NPS	27
VI : Why is NPS?	28
VII : NPS performance of D company	30
Section III : Summary.....	34
Chapter III : The management system of customer loyalty at technical support call center	35
Section I : Four quadrants of management system	35
I : Introduction to four quadrants	35
II : Analysis of current customer loyalty	36
Section II : Improve customer loyalty by process improvement.....	38
I : Call center IVR reengineering	38

II : Optimize AOS system	42
III : Improve the process of FCR	45
Section III : Expand call center service channel and function to improve customer loyalty	55
I : Service system and channel expansion	55
II : Service function and support diversification	56
Section IV : Summary	58
Chapter IV : The result of customer loyalty management system.....	60
Section I : The result of NPS.....	60
Section II : The result of NSS	61
I : Product query NSS.....	61
II : Order query NSS.....	63
III : Other factors	64
Section III : Summary.....	65
Chapter V : Conclusion and future work.....	66
Section I : Key point of views and conclusion.....	66
I: The definition of customer loyalty	66
II: The concept of nps/nss and evaluation way	66
III: The principles of process improvement in call center.....	67
IV : FCR improvement should start from process improvement	67
V : NPS is effective on customer loyalty measurement	67
Section II : Suggestion and future work.....	68
I : NPS is not all.....	68
II : More research on customer loyalty factors.....	68
III : Further study on the impact of profit by NPS improvement.....	68
References	69
Acknowledgements	70

第一章 绪论

第一节 研究背景及选题意义

自 2007 年全球金融危机以来，各国经济进入了不景气的时期，众多跨国公司纷纷缩减预算，甚至裁员过冬。而在金融业，企业倒闭和裁员更是泛滥成灾。由于 IT 产品及服务的最大买主是金融行业，金融业溃坝，带给 IT 巨头们的同样是切肤之痛。在市场份额占最大的美国，D 公司等 PC 厂商的最大客户是金融机构，由此也成为金融危机的直接而且最大的受害者之一。“金融危机不但削减了 IT 产业的开支，还客观上导致消费者的购买力下降，将给 IT 产业带来无法想象的冲击。” Forrester 副总裁兼首席分析师 Andrew Bartels 表示。据悉，各大调研公司已重新调整了未来 IT 产业预期，普遍认为 IT 产业增长受金融危机将增长放缓，未来几个季度 IT 支出增长不超过 3%，微软、英特尔、苹果、戴尔等各大 IT 巨头收益将大幅下滑，影响最大的将是软件支出、PC 和外设等消费产品。

[1]

一方面是全球经济的不景气，另一方面则是长期以来，D 公司的“直销”杀手锏也受到了极大的挑战。传统的直销模式是通过价格优势快速切入集团性客户的市场，这一模式在中国的一二线城市也取得了较大的成功。“中国的新兴市场已经由一二线城市，向三四级甚至五六级城市转移，而在三级以下的城市里，分销模式占据优势”，易观国际分析师赵亚洲说，D 公司的直销模式很难把握这些市场^[2]。相比之下，他的竞争对手拥有的是对渠道体系更加深厚的掌控能力，并善于把 D 公司的优点融入到自身的体系中去。

可以说，D 公司进入了一个外交内困的时期。经过一段时间的研究，D 公司提出了以提高客户忠诚度为新的企业战略，并从 2010 年开始，在全公司内推广 NPS（净推介值）理论，希望通过提高客户的忠诚度来影响消费者的口碑，树立良好的企业形象，进而节约公司开发新客户的成本，提高企业核心竞争力。另外

[1] 万晶，金融风暴波及全球创业板，中国证券报中证网，2008 年 10 月 12 日

[2] 刘丽娟，内忧外患下的戴尔中国，商务周刊，2006 年 10 月 11 日

一方面，通过强化企业品牌形象，为将来企业全面朝 IT 服务行业转型。本文希望通过分析 D 公司如何通过改进内部流程提高客户忠诚度的实例来给广大的中国企业以借鉴。

第二节 研究内容与方法

本文主要研究 D 公司在中国的技术支持呼叫中心（主要是家庭和中小企业部门）是如何通过改善内部流程以及建立数字化的管理指标来提高客户忠诚度的。全文不仅阐述了客户忠诚度的主要定义和测评方法，还主要从呼叫中心为客户提供售后服务的角度来阐述如何提高净推介值（NPS）以及净满意度（NSS）。

本人作为 D 公司中国区的技术支持呼叫中心的管理人员，在多年的管理实践中致力于改进内部流程，也深感提升客户忠诚度对企业的重要性，并希望通过总结在呼叫中心领域如何提升客户忠诚度的经验，给中国其他企业的呼叫中心以参考。

本文采用案例研究的方式，阐述了 D 公司技术支持呼叫中心是如何推广并管理客户忠诚度的。

本论文主要分五个章节：

第一章 绪论部分

主要介绍本文研究的背景以及范围和对象，论文的研究方法及论文结构等。

第二章 D 公司技术支持呼叫中心及客户忠诚度概述

主要通过呼叫中心的介绍，阐述了呼叫中心的发展史以及 D 公司技术支持呼叫中心在中国的发展。另外，重点介绍了净推介值（NPS）以及净满意度（NSS）的基本概念和考核方法，并介绍了目前 D 公司 NPS/NSS 状况以及存在的困境。

第三章 基于技术支持呼叫中心的客户忠诚度管理系统

主要介绍建立客户忠诚度管理系统的四个维度以及具体如何通过改进内部流程，比如如何提高第一次解决率和 IVR 系统，以及拓展呼叫中心服务功能和渠道来提高客户忠诚度。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库